

ANALISIS PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA

Sinollah¹
Hermawanto²

^{1,2}Prodi Manajemen, FEIS Unira Malang

¹sinollah@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai; 2). Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai, dan 3). Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai structural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kuesioner menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa: 1). Variabel penilaian kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai; 2). Variabel penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan 3). Variabel Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk itu maka Kankemenag disarankan untuk bisa mengimplementasikan program penilaian kinerja dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai dapat merasakan manfaatnya sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk kinerja mereka. Selain itu, kinerja merupakan sesuatu yang penting yang dipengaruhi oleh kepuasan, untuk itu kepuasan kerja pegawai di jaga dengan baik melalui penilaian kinerja yang objektif.

Kata Kunci: penilaian kinerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai struktural

Abstract

This study aims to: 1) To analyze the effect of performance appraisal on employee job satisfaction; 2). To analyze the effect of performance appraisal on employee performance, and 3). To analyze the effect of job satisfaction on the performance of structural employees receiving performance benefits at the Malang Regency Ministry of Religion. To achieve this goal, this research uses descriptive research type with quantitative approach and the questionnaire becomes the main instrument in data collection. The results of the study using path analysis showed that: 1). Performance appraisal variable has no significant effect on employee job satisfaction; 2). Performance appraisal variables affect employee performance, and 3). Job satisfaction variable has a significant effect on employee performance. For this reason, the Ministry of Religion is suggested to be able to implement a performance appraisal program well for employees so that employees can feel the benefits as feedback about various things such as abilities, strengths, weaknesses, and potential which in turn is beneficial for their performance. In addition, performance is something important that is influenced by satisfaction, for that employee job satisfaction is well guarded through an objective performance appraisal

Keywords: performance appraisal, job satisfaction, structural employee performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja (Performance Appraisal) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan. Penilaian Kinerja bertujuan untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerja, meningkatkan produktivitas, dan sebagai dasar pengambilan berbagai kebijakan terhadap pegawai. Penilaian kinerja menjadi suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan kepuasan kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

Penilaian terhadap suatu pekerjaan dalam sebuah lembaga merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas lembaga didalamnya. Seperti yang dikutip Marwansyah (2014) bahwa penilaian kinerja (Performance Appraisal) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Dengan penilaian kinerja membuat pegawai terpacu atas kinerja mereka, karena merasa dihargai

usahanya, diberikan penghargaan atas kerjanya yang membuat pegawai ingin menunjukkan kinerja yang terbaik karena tentu hal tersebut meningkatkan kompetisi antar pegawai perusahaan.

Kepuasan kerja menurut Martoyo (2006) adalah keadaan emosional pegawai dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dari lembaga dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan pegawai yang bersangkutan. Kepuasan kerja menjadi salah satu factor pendorong prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja menurut Hasibuan (2005) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil penilaian kinerja yang efektif, adil dan sesuai. Dengan kata lain, apabila pegawai mendapatkan penilaian kinerja yang efektif maka pegawai tersebut akan merasa dihargai atas kerjanya dan akan memperbaiki kerjanya lebih baik, maka hal tersebut akan menjadi penyemangat untuk mencapai suatu kepuasan tersendiri bagi pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja pegawai yang tinggi

dapat dicapai para karyawan. Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan pegawai saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga tingkat kepuasan dalam bekerja pun sangat mempengaruhi pegawai untuk kinerja yang lebih baik.

Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Salah satu Kantor Kementerian Agama tingkat Kabupaten adalah Kankemenag Kabupaten Malang dimana salah satu tugas pokoknya adalah Melaksanakan penyelesaian masalah yang timbul dan pembinaan Pegawai. Penilaian kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang menggunakan Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan Surat Edaran Sekretariat Jenderal Kementerian Agama RI Nomor SJ/B.II/2/Kp.02.3/488/2015 tentang Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Prestasi Kerja PNS Kementerian Agama. Dari hasil penelusuran dokumen dan hasil wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha Kankemenag Kabupaten Malang pada tanggal 06 Nopember 2018 diperoleh keterangan bahwa di Kabupaten Malang semua pejabat Struktural untuk tahun 2017 dan 2018 sudah membuat dan mengumpulkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) setiap

awal tahun dan dinilai setiap akhir tahun. Dalam pembuatannya memang tidak sedikit yang masih kesulitan dan dalam penilaiannya masih ada yang belum memahami sepenuhnya sehingga perlu pendampingan. Namun semua berjalan dengan tupoksinya masing-masing, sehingga pemberian tunjangan kinerja (Tukin) tidak ada yang bermasalah.

Pada akhirnya penilaian kinerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Sehingga dengan penilaian kinerja menjadi modal utama agar pegawai senantiasa merasa puas atas pekerjaan yang mereka miliki, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung. Lembaga harus mampu memperhatikan hal tersebut demi kemajuan bersama dan kondisi seperti ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut, karena dengan kepuasan yang rendah, pegawai tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan lembaga yang pada akhirnya berdampak menurunnya kinerja lembaga.

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai structural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang.

2. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai structural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai structural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang

KAJIAN PUSTAKA

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai sangat diperlukan demi kemajuan lembaga di masa yang akan datang baik bagi lembaga itu sendiri maupun bagi pegawai yang bersangkutan. Mathis dan Jackson (2009) mendefinisikan bahwa Penilaian Kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil. Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan penilaian hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja pegawai dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja pegawai yang dilakukan dengan benar, akan menguntungkan lembaga karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi lembaga (Rivai, 2006).

Menurut Noe (2007) ada tiga tujuan organisasi dalam melaksanakan penilaian kinerja, antara lain:

1. *Tujuan Strategis*, berarti penilaian kinerja membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnis.
2. *Tujuan Administrtasi*, proses penilaian kinerja termasuk kedalam bagaimana cara lembaga dalam menggunakan sistem tersebut dapat menyediakan informasi yang berguna dalam mengambil keputusan sehari-hari tentang upah/gaji, manfaat (*benefit*) dan program penghargaan lainnya.
3. *Tujuan Pengembangan*, berarti penilaian kinerja dijadikan dasar untuk menentukan jenis-jenis pengembangan (pengetahuan dan keterampilan) yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan.

Menurut Simanjuntak (2005)
manfaat penilaian kinerja, yaitu :

1. *Peningkatan Kinerja.* Terutama bila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun lagi.
2. *Pengembangan SDM,* Manajemen dan individu dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan lembaga atau organisasi, maupun dalam rangka mengembangkan karir mereka masing-masing.
3. *Pemberian Kompensasi.* Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan.
4. *Program peningkatan produktivitas.*
5. *Program kepegawaian,* termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karir karyawan.
6. *Menghindari perlakuan diskriminasi.*

Menurut Mathis dan Jackson (2009) agar penilaian kinerja dapat berjalan dengan efektif maka harus memperhatikan hal-hal berikut :

- a. Konsisten dengan misi strategis sebuah organisasi
- b. Bermanfaat sebagai alat pengembangan.
- c. Berguna sebagai alat administrasi
- d. Sesuai dengan hukum dan berkaitan dengan pekerjaan.
- e. Dipandang adil secara umum oleh karyawan.
- f. Efektif dalam mendokumentasikan kinerja karyawan

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Sedarmayanti, 2007)

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Menurut Sedarmayanti (2007), pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kemantapan psikologis, dan pada akhirnya akan mengalami frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen, dan sering melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan

pekerjaan yang sedang dilakukan. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat pegawai, dan berprestasi kerja lebih baik daripada pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh individu sehubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka. Kepuasan timbul karena aneka macam dari pekerjaan. Winardi (2009) mengatakan kepuasan kerja diukur menggunakan Indeks Deskriptif Jabatan (*Job Descriptive Index*). Ada 6 (enam) dimensi kepuasan kerja yaitu: 1. Pekerjaan; 2. Rekan kerja; 3. Gaji/upah; 4. Promosi; 5. Kondisi kerja; dan 6. Pengakuan. Adapun menurut Robbin (2009), aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai adalah: Kerja yang secara mental menantang; Ganjaran yang pantas; Kondisi kerja yang mendukung; Rekan kerja yang mendukung; dan Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Menurut Winardi (2009) ada beberapa indikator kepuasan kerja pegawai yaitu:

- 1) Pekerjaan yang menantang dan menarik
- 2) Rekan kerja yang ramah, cerdas, ambisius, dan bertanggungjawab

- 3) Pembayaran gaji yang adil dan tepat waktu
- 4) Tersedianya kesempatan untuk maju, kenaikan pangkat (golongan), dan pengembangan karir
- 5) Jam kerja yang sesuai, jam istirahat yang cukup, dan kenyamanan lingkungan kerja

Kinerja

Menurut Soeprihanto (2001) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja individu perorangan (*individual performance*) dan organisasi (*organizational performance*) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan

atau dijalankan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi
- Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi
- Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*

Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Indikator yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Bernandin dan Russel yang dikutip oleh Gomes (2001) adalah:

- 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan
- 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan

syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya

- 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- 4) *Creativeness* yaitu keahlian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
- 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
- 6) *Dependability* yaitu kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- 7) *Initiative* yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas yang baru dan memperbesar tanggungjawabnya
- 8) *Personal qualities* yaitu menyangkut kepribadian, kepentingan, keramahan, dan integritas pribadi
- 9) Efektivitas dan efisiensi yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan mempergunakan waktu yang efisien.

Menurut Hasibuan (2003) Prestasi Kerja Pegawai dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu : (1) kualitas kerja, yaitu meliputi ketelitian dan kerapian dalam melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan; (2) kuantitas

kerja, yaitu mutu dan keefektifan yang dihasilkan oleh pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan, dan; (3) waktu kerja, meliputi kecepatan dan ketepatan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan pimpinan.

Kerangka Konsep dan Hipotesis

Hubungan yang pertama adalah hubungan antara penilaian kinerja yang memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Seperti yang dinyatakan oleh Luthan (2009) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Hariandja (2002) Penilaian Kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan dan lain-lain. Luthan (2009) menyatakan bahwa

kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai mempunyai hubungan yang erat sehingga seseorang dengan penilaian kinerja yang tinggi akan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja baik pegawai secara pribadi maupun organisasi secara keseluruhan.

Hubungan kedua adalah hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Pernyataan ini senada dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Indrawati (2013). Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka pegawai akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila lembaga senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja, sikap atasan yang selalu memotivasi, serta lingkungan kerja fisik yang kondusif akan mengakibatkan pegawai menjadi merasa aman dan nyaman bekerja. Selanjutnya Belonio (2012) mengatakan "*Employee Satisfaction is the way people feel*

about their jobs and the different aspects of their jobs. Job satisfaction is an important concern in every organization since it focuses on both humanitarian and utilitarian perspectives. According to the humanitarian perspective, people deserve to be treated fairly and with respect. The utilitarian perspective proposes that employee or job satisfaction can lead to employee behaviors that affect organizational functioning and performance". Secara garis besar dapat diartikan : Kepuasan Pegawai adalah cara orang merasakan tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan perhatian penting di setiap organisasi karena berfokus pada perspektif kemanusiaan dan utilitarian. Menurut perspektif kemanusiaan, orang layak diperlakukan secara adil dan hormat. Perspektif utilitarian mengusulkan bahwa pegawai atau kepuasan kerja dapat mengarah pada perilaku pegawai yang memengaruhi fungsi dan kinerja organisasi.

Berdasarkan kerangk konsep di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang

2. Diduga penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai.
3. Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Arikunto (2007) menyebutkan bahwa penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan atau objek penelitian. Sifat Penelitian ini adalah deskriptif eksplanatory. Arikunto (2007) mendefinisikan bahwa deskriptif eksplanatory yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lain.

Variabel Penelitian

- a. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang

mempengaruhi atau yang menjadi sebab timbulnya perubahan pada variabel terikat, yaitu:

- 1) penilaian kinerja pegawai (X1), adalah penilaian hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Indikator penilaian kinerja pegawai mengacu kepada pendapat Kreitner dan Kinicki (2003) bahwa indikator penilaian kinerja terdiri dari: Kesesuaian metode penilaian dengan tujuan penilaian, Objektivitas penilaian, Kesesuaian dan kejelasan standar penilaiandengan tuntutan pekerjaan, Kesesuaian aspek penilaian dengan bidang pekerjaan, dan Frekuensi penilaian pada periode waktu tertentu
- 2) kepuasan kerja pegawai (X2), adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Indikator kepuasan kerja mengacu kepada pendapat Robbin (2009) bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah: kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

b. Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi atau perubahan dari variabel bebas, yaitu kinerja pegawai (X3), yaitu hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Indikator kinerja pegawai mengacu kepada pendapat Hasibuan (2003) bahwa indikator kinerja terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja dan waktu yang dipergunakan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pejabat struktural pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang yang menerima tunjangan kinerja yang berjumlah 49 orang. Dikarenakan jumlah populasi penelitian ini kurang dari 100 orang, maka seluruh jumlah populasi diambil sebagai sampel, dengan menggunakan kuesioner sebagai pengumpul data utama.

Analisis Data Penelitian

Sebelum data di analisis, terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis

jalur. Melalui diagram jalur, secara grafis sangat membantu untuk melukiskan pola hubungan kausal antara sejumlah peubah, dan analisis jalur ini memiliki daya guna untuk mencek atau menguji kausal yang diteorikan dan bukan untuk menurunkan teori kausal tersebut (Sudjana, 2002).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang berada di Jl. Kolonel Sugiono No. 266, Gadang, Kecamatan Sukun Kota Malang. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi Eselon I Kementerian Negara sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi Eselon I Kementerian Negara, tugas pokok Kementerian Agama adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Berdasarkan tugas

pokok tersebut, maka Kementerian Agama mempunyai fungsi:

- perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang bimbingan masyarakat Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Buddha, dan Khonghucu, penyelenggaraan haji dan umrah, dan pendidikan agama dan keagamaan;
- koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agama;
- pengelolaan barang milik/kekayaan Negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agama;
- pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Agama;
- pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Agama di daerah;
- pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat sampai ke daerah;
- pelaksanaan pendidikan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan di bidang agama dan keagamaan;
- pelaksanaan penyelenggaraan jaminan produk halal; dan
- pelaksanaan dukungan substantif kepada seluruh unsur

organisasi di lingkungan
Kementerian Agama

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015, visi Kementerian Agama adalah: Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong. Berdasarkan visi tersebut, misi Kementerian Agama Republik Indonesia adalah:

1. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama
2. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama
3. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas
4. Meningkatkan pemaafa dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan
5. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel
6. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan
7. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya

Analisis Inferensial

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang
2. Diduga penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai.
3. Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang

Untuk menjawab hipotesis tersebut, penelitian ini menggunakan analisis jalur. Pada koefisien jalur ini selain digunakan untuk menguji sebab akibat yang didasarkan pada pengetahuan, perumusan teori dan asumsi, juga dapat digunakan untuk menguji seperangkat hipotesis serta untuk menafsir hubungan tersebut.

Tabel 1
Rekapitulasi Hasil Analisis Jalur Variabel Penilaian Kinerja (X1) terhadap Variabel
Kepuasan Kerja (X2)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	B	Beta	t	Sign	Keputusan terhadap Ho
Kepuasan Kerja (X2)	Penilaian Kinerja (X1)	0,258	0,163	1,070	0,139	Ho diterima
R		= 0,270				
R square		= 0,158				
Adjusted R square		= 0,126				
F hit		= 3,880				
Sig F		= 0,139				

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2019

Data pada table 1 di atas menunjukkan bahwa variable penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi t pengaruh variable

penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja yang lebih besar dari 0,05. Besaran pengaruh variable penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 15,8%.

Tabel 2
Rekapitulasi Hasil Analisis Jalur Variabel Penilaian Kinerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2)
terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	B	Beta	T	Sign	Keputusan terhadap Ho
Kinerja Pegawai (Y)	Penilaian Kinerja (X1)	0,376	0,289	2,429	0,019	Ha diterima
	Kepuasan Kerja (X2)	0,407	0,363	3,498	0,001	Ha diterima

R	= 0,870
R square	= 0,758
Adjusted R square	= 0,720
F hit	= 20,307
Sig F	= 0,000

Sumber: Data primer diolah, 2019

Data pada table 2 di atas menunjukkan bahwa variable penilaian kinerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap variable kinerja pegawai pejabat struktural pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang dengan nilai signifikansi sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05. Begitu juga dengan variable kepuasan kerja pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang dengan nilai signifikansi t sebesar 0,001. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,758 yang berarti bahwa kontribusi variabel penilaian kinerja (X1) dan variabel kepuasan kerja pegawai (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (X3) sebesar 75,8%, sedangkan sisanya sebesar 24,2% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

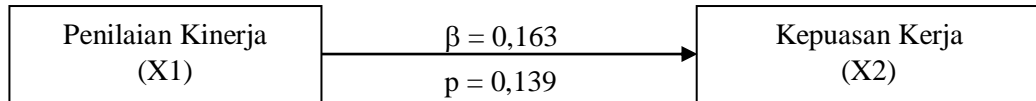
Berdasarkan data pada table di atas menunjukkan bahwa hipotesis kedua dan ketiga dalam penelitian ini diterima. Artinya variable penilaian kinerja dan variable kepuasan kerja

berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Dalam melakukan pengujian terhadap model pengaruh yang telah dihipotesiskan dilakukan melalui identifikasi koefisien jalur pada tiap-tiap jalur dari *theory trimming* (Solimun, 2002). Koefisien pengaruh langsung sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p dari uji t , jalur yang non-signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Koefisien path pengaruh tidak langsung di dapat dengan cara mengalikan koefisien path pengaruh langsung antar variabel yang dimodelkan.

Jalur variabel penilaian kinerja (X1) ke variabel kepuasan kerja (X2) merupakan jalur p21 dengan nilai koefisien path (β) sebesar 0,163 dan signifikansi t sebesar 0,139. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan Kankemenag Kabupaten Malang tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karena signifikansi $t < 0,005$. Secara

lebih jelas pengaruh variabel penilaian kinerja (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (X2) seperti nampak pada gambar berikut :



Gambar 1: Pengaruh Variabel Penilaian Kinerja (X1) terhadap Kepuasan Kerja (X2)

Analisis path dalam bentuk persamaan untuk jalur tahap 1 sebagai berikut :

$$X_2 = P_0 + P_{21} \cdot X_1 + e_2$$

Kepuasan Kerja = $\alpha_0 + \alpha_1$ Penilaian Kinerja + ε_2 , atau kalau dibakukan sebagai berikut;

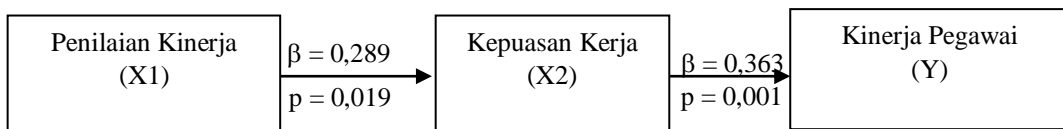
$$Z_{\text{Kepuasan Kerja}} = P_{21} Z_{\text{Penilaian Kinerja}} + \varepsilon_2$$

$$Z_{\text{Kepuasan Kerja}} = 0,163 Z_{\text{Penilaian Kinerja}} + \varepsilon_2$$

Artinya, setiap 0,363 $Z_{\text{Penilaian Kinerja}}$ akan sama dengan satu $Z_{\text{Kepuasan Kerja}}$

Jalur variabel penilaian kinerja (X1) ke kinerja pegawai (Y) disebut jalur p31 dengan nilai koefisien path (β) sebesar 0,289 dengan signifikansi t sebesar 0,019. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh Kankemenag Kabupaten Malang mempunyai pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja pejabat struktural pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang karena signifikansi $t < 0,05$. Adapun jalur variabel kepuasan kerja (X2) ke variabel kinerja pegawai (X3) disebut dengan jalur p32 dengan nilai koefisien path (β) sebesar 0,363 dengan signifikansi t sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pejabat struktural pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang karena signifikansi $t < 0,05$. Secara lebih jelas pengaruh variabel penilaian kinerja (X1) dan variabel kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (X3) seperti nampak pada gambar berikut :



Gambar 2 : Pengaruh Variabel Penilaian Kinerja (X1) dan Variabel Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (X3)

Analisis path dalam bentuk persamaan untuk jalur tahap 2 sebagai berikut :

$$X_3 = P_0 + P_{31} \cdot X_1 + P_{32} \cdot X_2 + e_3$$

Kinerja Pegawai = $\beta_0 + \beta_1$ Penilaian Kinerja + β_2 Kepuasan Kerja + ε_2 ,
 atau kalau dibakukan sebagai berikut;

$$Z_{\text{Kinerja pegawai}} = P_{31} Z_{\text{Penilaian Kinerja}} + P_{32} Z_{\text{Kepuasan Kerja}} + \varepsilon_2$$

$$Z_{\text{Kinerja pegawai}} = 0,289 Z_{\text{Penilaian Kinerja}} + 0,363 Z_{\text{Kepuasan Kerja}} + \varepsilon_2$$

Pembahasan Hasil Penelitian

a. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang

Berdasarkan hasil penelitian secara parsial menunjukkan variabel pelaksanaan penilaian kinerja (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Head Office PT Tolan Tiga Indonesia Medan. Pada penjelasan responden sekitar 30,6% menyatakan bahwa masih banyak pegawai belum memahami dengan baik pedoman yang menjadi acuan lembaga dalam melaksanakan program penilaian kinerja. Hal ini mungkin saja dikarenakan lembaga kurang melakukan sosialisasi dan penjelasan yang transparan kepada pegawai tentang pedoman pelaksanaan penilaian kinerja dan juga menjelaskan bahwa

penilaian kinerja merupakan sarana yang tepat bagi pegawai untuk mendapatkan umpan balik dari perusahaan. Menurut responden para manajer terlalu sibuk dan merasa tidak perlu meluangkan waktu untuk menjelaskan prosedur penilaian kinerja pada pegawai dimana seharusnya penilaian kinerja adalah diskusi terbuka tentang kinerja pegawai dengan menggunakan kerangka/acuan yang disepakati dan sudah dipahami. Selanjutnya pada penjelasan responden, sekitar 10,2% responden merasakan bahwa penilaian kinerja masih belum dapat dirasakan manfaatnya dalam mengetahui kelemahan pegawai karena atasan terlalu sibuk sehingga waktu untuk mendiskusikan kinerja bawahannya dan memberikan umpan balik terhadap bawahan masih sangat kurang.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif. Variabel pelaksanaan penilaian kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang menunjukkan bahwa lembaga kurang melakukan sosialisasi dan penjelasan yang transparan kepada pegawai tentang pedoman pelaksanaan penilaian kinerja dan juga menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan sarana yang tepat

bagi pegawai untuk mendapatkan umpan balik dari perusahaan. Dengan demikian Manajer perlu meluangkan waktu untuk menjelaskan prosedur penilaian kinerja pada pegawai dimana seharusnya penilaian kinerja adalah diskusi terbuka tentang kinerja pegawai dengan menggunakan kerangka/acuan yang disepakati dan sudah dipahami. Lembaga juga harus bisa mengimplementasikan penilaian kerja dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai dapat merasakan manfaatnya sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Dan bagi lembaga sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori kepuasan kerja berkaitan erat dengan penilaian kinerja, seperti yang dinyatakan oleh Luthan (2009) dimana kepuasan kerja adalah keadaan

emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian Ekasari (2010), tidak mendukung penelitian Darehzereshki (2013), tidak mendukung penelitian Patrick (2014) dan penelitian Januari dkk (2015) bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Agar sebuah penilaian kinerja dapat berjalan efektif menurut Mathis dan Jackson (2009) maka harus memperhatikan:

- a. Konsisten dengan misi strategis sebuah organisasi
- b. Bermanfaat sebagai alat pengembangan.
- c. Berguna sebagai alat administratif
- d. Sesuai dengan hukum dan berkaitan dengan pekerjaan.
- e. Dipandang adil secara umum oleh karyawan.
- f. Efektif dalam mendokumentasikan kinerja karyawan

b. Pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian pada table 13 menunjukkan bahwa variable penilaian kinerja berpengaruh terhadap variable kinerja pejabat struktural pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang secara langsung. Hal ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2005) bahwa penilaian kinerja bermanfaat untuk peningkatan kinerja terutama bila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau dibawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun lagi. Selain itu, berpengaruh terhadap peningkatan produktifitas, karena dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki, manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan. Manfaat lainnya adalah menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan pegawai akan didasarkan kepada obyektif, yaitu hasil penilaian kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Edi dan Supriyono (2013), Michael dkk (2013), Januari dkk (2015) dan penelitian Kamal (2018) yang menemukan bahwa variable penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pegawai struktural penerima tunjangan kinerja di Kankemenag Kabupaten Malang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pejabat struktural pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Sedarmayanti, 2007). Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Menurut Sedarmayanti (2007), pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematapan psikologis, dan pada akhirnya akan mengalami frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen, dan sering melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat pegawai, dan berprestasi

kerja lebih baik daripada pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Patrick (2014),

Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun perusahaan/kantor, terutama untuk menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja. Berikut ini manfaat kepuasan kerja bagi pegawai dan perusahaan/kantor:

1. Bagi pegawai
 - a. Pegawai lebih produktif
 - b. Pegawai akan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan/kantor tempat mereka bekerja
 - c. Pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka
 - d. Pegawai akan loyal terhadap perusahaan
 - e. Pegawai akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standart waktu yang telah ditentukan sehingga menghemat waktu
2. Bagi perusahaan/kantor
 - a. Menarik dan memelihara pegawai yang berkualitas
 - b. Membangkitkan semangat kerja dan kedisiplinan pegawai
 - c. Mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di lembaga terutama pegawai

ahli/professional yang sangat besar peranannya demi kemajuan perusahaan

- d. Terhindar dari permasalahan-permasalahan yang ditimbulkan oleh pegawai

PENUTUP

Kesimpulan

1. Variabel penilaian kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Variabel penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Variabel Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Saran

1. Kankemenag disarankan untuk bisa mengimplementasikan program penilaian kinerja dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai dapat merasakan manfaatnya sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk kinerja mereka.
2. Lembaga sudah seharusnya menyadari bahwa hasil penilaian kinerja tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam

pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

3. Kinerja merupakan sesuatu yang penting yang dipengaruhi oleh kepuasan, untuk itu kepuasan kerja pegawai di jaga dengan baik melalui penilaian kinerja yang objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2007. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta
- Belonio, Rochelle Joy, 2012, "The Effect of Leadership Style On Employee Satisfaction and Performance of Bank Employess in Bangkok ", Journal of MBA Stamford International University
- Darehzereshki, M. 2013. Effect of performance appraisal quality on job satisfaction in multinational companies in Malaysia, International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 2(1). Dessler, Gary. 2006. Human Resource Management. 10th ed. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Indeks
- Ekasari, Pratiwi. 2010. Pengaruh Insentif dan Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Pertamina (Persero) Region I Medan. Thesis Magister Ilmu Manajemen. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Euene Mckenna dan Nic Beech. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Gomes, Faustino Cardoso, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Andi, Yogyakarta
- Ghozali, Imam. 2009. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Keempat. Semarang: BP-Universitas Diponegoro
- Hakim, A. dan Kumadji, S. 1998. *Pengantar Statistika*. Surabaya : CV. Citra Media
- Handoko T. Hani. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta : BPF
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia

- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Organisasi Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Indrawati, 2013, “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah sakit Swasta Di Kota Denpasar”, Jurnal Universitas Udayana. Volume 17. No. 2
- Januari, Cindi Ismi, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana. 2015. PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA (Studi pada Pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang)
- Kamal, Fahmi. 2018. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Kasus Pada PT. Deconey Jakarta. Aktiva – Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis. Vo. 2 No. 1 Juli 2018.
- Kinicki, Anjelo and R. Kreitner . 2005. *Organization Behavior Keys Concepts Skills & Best Practice*. Mc. Graw-Hill, New York
- Luthans, Fred. 2009. *Organizational Behaviour*. 10th ed. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kesatu, Refika Aditama, Bandung.
- 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua, Refika Aditama, Bandung
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Marniati, 2001. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja dan Pengembangan Karier*. Tesis. Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya
- Martoyo, Susilo. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2009. *Human Resource Management*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat Michael dkk (2013)
- Noe, Raymond A. 2007. *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. 6th ed. USA: McGRaw-Hill
- Veithzal Rivai. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Robbins, Stephen P. 2009. Perilaku Organisasi. Edisi Keduabelas. Jakarta: Salemba Empat
- Sedarmayanti, 2007, Manajemen Sumber Daya manusia, Cetakan Pertama, Refika Aditama, Bandung
- Simanjuntak, Payman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: LPFE UI
- Soeprihanto, John. 2001. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan. Yogyakarta: BPFE
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis, Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos (Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks)*. Malang: Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Sudjana. 2002. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Winardi. 2009. Gaya Kepemimpinan Yang Efektif, Rineka Cipta, Jakarta